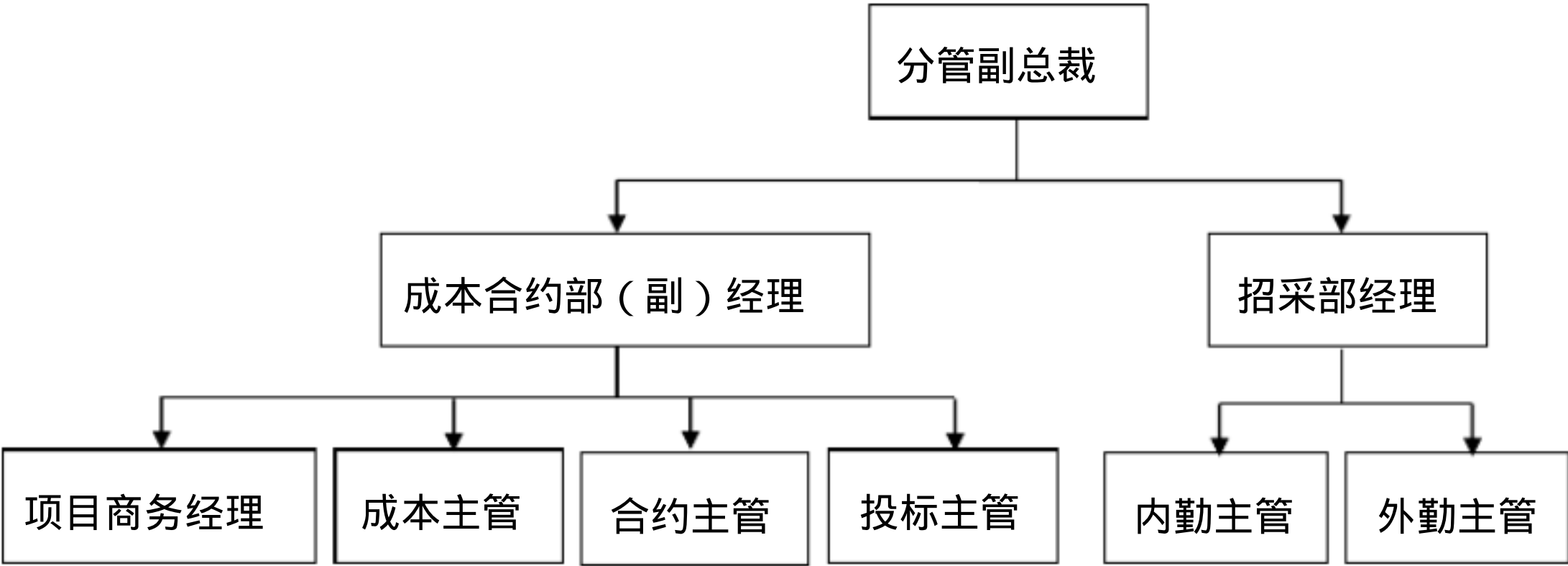


# 项目成本管理规定

为规范项目成本管理工作， 建立健全以项目前期核算、 运行期控制、项目结算为重点的成本管理体系，结合公司实际情况，特制定本规定。

## 一、组织机构



## 二、工作职责

### （一）成本合约部：

设经理一名、副经理一名，按成本管理、合同履行管理及投标管理的工作业务各设主管一名， 各项目商务经理由成本合约部及项目负责人双线管理。原则上合同额两亿元以下的项目只设商务经理、两亿元以上的项目另配备项目预算员， 协助商务经理开展工作。

### 1、成本管理小组主要工作职责：

（1）已中标项目按照市场价或内部定额编制项目内部控制价既“成本红线”。“成本红线”为项目考核主要指标，一旦确定，除项目部按照合同约定在业主方办理了签证手续 （项目商务经理办理），其他一律不予调整。

( 2 ) 对公司招采部、项目经理、商务经理及项目班子其它成员进行成本交底 ( 包括但不限于 : 原始数据来源、可能的风险点、可能的索赔点、可能的利润点 ) , 各相关人员须在交底单 ( 附件一 ) 上签字确认。

( 3 ) 督促各项目部填报月度报表 , 监督项目成本红线落实情况 , 并将各自营项目月度产值、成本报表汇总整理后抄送各部门。

按成本科目或按工程分部分项核算成本。

## 2、合同履约管理小组主要工作职责 :

( 1 ) 负责各种总 / 分包合同的起草、及评审工作。全部合同评审需经过法务部审核 ; 总包合同需召开合同评审会 , 各副总裁参加 , 并在在评审表 ( 附件二 ) 上签字。

( 2 ) 负责项目执行过程中的全部商务资料的收集 , 详见资料清单 ( 附件三 ) , 负责关键节点资料的追踪索要。

( 3 ) 跟进项目收款情况 , 提醒项目经理办理计量、上报产值、催收工程款。

( 4 ) 监督项目分包商、供货商的合同履约情况。

为明确工作职责、梳理工作流程 , 所有项目的成本合约管理实行项目负责人制度 , 项目负责人由部门经理或部门主管担任。

## 3、投标小组主要工作职责 :

( 1 ) 编制各类投标文件范本。

( 2 ) 招投标过程的报价。

## 4、项目商务主要工作职责 :

( 1 ) 项目商务经理作为项目成本管理第一责任人 , 对项目集中采购材料数量及价格、项目自行采购的零星材料数量及价格、材料损耗指标、项目索赔及签证、专业分包合同价负责。以上工作所

有上报公司相关部门的流程均由项目经理和商务经理应进行双签。

为明确审核职责，简化工作流程，业务主管部门审核工作流程，其他部门抄送执行。

如有项目配备预算员，则其主要职责为辅助项目商务经理完成以上各项工作。

（2）项目采购员（材料员）和库管员直接领导为项目商务经理，按照商务经理的指示完成零星材料的询价、采购、发票收集、材料出入库等工作。

## （二）招采部：

设经理一名，按工作业务，分内勤组和外勤组，各设主管一名。

### 1、内勤组主要工作职责：

（1）根据外勤组提供的和公司市场价格台账，对供应商进行评估，建立合格供应商名库，签订战略合作协议。

（2）建立跟踪项目对供应材料的回访制度，及时约谈供应商解决项目实际问题。

（3）根据外勤组提供的数据建立材料市场价格台账，台账要详细到所有自营项目用过的材料均应有数据，并根据外勤组的提供数据完成月度更新。

（4）配合成本合约部在投标过程中的数据提供工作。

（5）配合成本合约部监督项目材料采购红线的执行状况。

（6）配合外勤组草拟全部采购合同初稿、操作管理信息系统。

### 2、外勤组主要工作职责：

（1）按照月度对主要材料的市场价格进行采集；

（2）对新开发供应商的商务谈判；

（3）对新开发自营以及合作项目所在地材料采购情况进行摸

底；工作应细致到对潜在合作单位与项目的距离，可承受的付款方式、可提供材料的种类是否覆盖项目需求、提供发票等详细信息进行汇总。每个新开项目最少提供三家零星材料合作单位。

（4）由部门经理牵头对已合作的供应商进行二次谈判，以及关系维护。

（三）其他：

项目部其他成员包括施工员、技术员、质量员、劳务员、安全员、机械员应积极配合项目商务经理工作。接受项目商务经理在保证质量和安全前提下的节约成本要求。

### 三、工作流程及考核机制

1、项目投标工作由经营部及市场部牵头，在商务报价流程中成本合约部及招采部全力支持经营部完成报价工作。

2、项目中标或以其他方式落地后，成本合约部应立即组织人力进行成本分析。按照分项工程编制成本内控红线，要求每一分项做出工料分析和市场价格。市场价格招采部需在项目落地后5个工作日内完成项目主材询价，集采、地采执行方案。拟派遣项目经理（管理班子）参考询价结果，按模板编制《项目策划书》（附件四）、《项目税务运筹报告》及《项目成本分析报告》，并在完成草案的基础上组织各职能部门、分管副总裁参会，待审批通过后确定报告方案。

集采、地采区分方案：单项材料占材料成本的20%以上为集采，其余为地采。

编制内控成本红线的完成时间期限：

1 亿元以下项目不得超过7天；

2 亿元以下项目不得超过10天；

超过 2 亿元的项目不得超过 14 天。

“两会一书”： 税务筹划会、成本分析会及《项目策划书》。

税务筹划会： 审议项目经理（管理班子） 草拟的税务筹划方案，确定缴税的税率及税额、 人材机法环比例、 不能开发票的支出款项 税务筹划等。

成本分析会： 审议项目经理（管理班子） 草拟的成本方案，在 “成本红线” 以内做好成本计划， 按二级科目体系分解项目各分包 分项成本。

“两会” 由项目经理（管理班子） 在项目落地后 30 天内发起 会议申请，由成本合约部组织人员参会， 会议决议需由参会人员（部 门） 签字确认。

《项目策划书》：项目经理（管理班子） 按模板做好项目策划。

3、拟派遣项目经理可通过自己的资源进行核算成本，也可跟 成本合约部一同进行成本分析， 以便更好了解项目的价格组成。 在 成本分析过程中成本合约部与项目经理相互独立， 互不影响成本分 析结果。

4、“成本红线” 测算完成后经公司领导与拟派遣项目经理、 商务经理进行磋商， 确定基础利润点后双方签订 《内部考核协议》。

5、项目管理班子成员于内部考核协议经订后一周内按项目规 模缴纳风险金，作为项目盈利风险保证金。

项目规模 5 千万以下（含），缴纳风险金总额 50 万元现金；

项目规模 5 千万 -1 亿元（含），缴纳风险金总额 100 万元现金；

规模项目 1 亿元以上，缴纳风险金总额 150 万元现金。

项目管理班子成员缴纳风险金比例为： 项目经理 40%，商务经 理、总工及生产经理各 20%。

若项目盈利低于《内部考核协议》的点位，则保证金没收。若项目盈利高于该点位，则项目部和公司对超出基础利润点的利润部分进行分成，比例视具体情况确定。

项目部分成部分的分配：原则上按缴纳风险金比例分配，项目其他成员分配由项目经理实际情况调整；公司分成部分的20%奖励相关部门，具体办法由成本合约部提交分配方案，分管副总裁审批。原则上项目管理班子成员年综合收入200万（含税）封顶。如有另外奖励应由董事长签批。

6、项目商务经理应会同项目管理班子其他成员在项目“图纸清单”到位后的7个工作日内将项目所需全部材料清单报送公司成本合约部及招采部。此材料清单详细程度应包括所有构成建筑实体的材料及其损耗，准确率达到98%以上，且不可超过“成本红线”规定的相应材料费。项目实际形象进度进行到30%以前，可接受项目材料补报一次，使准确率达到98%。两次申报以后无论是集采或者零星采购超过材料控制数量，公司一概不予采购、零星材料一律不予入账，由项目班子自行调配费用解决。非单独投标追加合同工程量，按主合同“成本红线”相应比例执行；如业主给定追加部分毛利润率低于或高于项目责任目标利润率，经批准后给予调整。

如发生超过成本红线的情况说明项目材料管理失控，扣除项目商务经理当月50%绩效，扣除项目经理当月30%绩效。

#### 7、超过“成本红线”的处理办法：

个别主材（暂估价材料以外部分）由于市场价格变化因素变动范围在合同约定的范围内或项目签署的责任书范围内不予调整，对于此变化范围以外部分，经批准后可给予调整。

项目执行中任何超越控制红线的采购或分包审批均需走流

程至董事长签批。项目执行过程中，分项超越红线而多使用的资金，公司按照年化收益 16%计取利息，并从最终奖励中扣除或以后低于控制红线采购的差额抵扣。

超出红线而使用的资金，在未完成抵扣期间均按时间计算利息计入成本，若项目竣工核算时仍未完成差额抵扣则从最终奖励中扣除超出红线的资金及利息。若最终奖励不足，则不再补缴差额。

8、项目管理过程中，项目部须按月填报数据报表（附件五）：产值报表、付款报表、现场管理费用报表、税票报表。

9、项目实际成本报告在项目竣工后一个月内编制完成。

项目成本控制依据资料：

项目管理目标责任书及合同文件

“成本红线”文件

月度管理报表

工程变更与索赔资料

10、工程结算：工程完工前 15 天由商务经理及项目经理完成《结算策划表》，主要对结算工作的主要内容、时间安排、结算负责人、协助人等予以明确。

11、项目经理作为项目执行全方位的第一责任人，主要负责项目全方位管理，具体对接业主或甲方的工作，关系处理，工程款回收等主要重点工作。项目商务经理为项目成本管理第一责任人，负责项目成本管理工作。公司将按月度对其进行考核，具体考核指标及权重按照《项目经理绩效协议责任书》《项目商务经理绩效协议责任书》执行。项目回款作为项目经理日常工作考核的最重要指标。

12、鉴于项目管理的实际情况，为提高项目现场管理的效率，公司对项目经理、项目商务经理进行授权，具体授权范围参照《项

目经理授权书》（ 附件六 ）执行。

13、上诉所有奖金的发放的基础是项目能够按照预期正常回款的情况下实施。原则上在完成竣工验收、最终审计后，发放奖励的80%，最终尾款到账时的一个月内存放 20%。

如有员工离职，则离职人员奖励不予发放，但奖励总额不变，按原已审批的分配方案比例进行分配。

14、除第 13 项以外任何时间，结合实际情况，能够使最终利润得到确认的，可按当期可确认奖金的 50%进行节点奖励。

#### 四、其他

1、应急流程：发起人 -工程、成本副总裁 -抄送相关部门， 3 天内由经办人按照制度要求后补流程。

#### 五、附则

1、本制度由成本合约部负责解释。

2、本制度自颁发之日起执行。



项目前期：

附件一：成本交底确认单（缺）

附件二：总包合同评审表

附件三：商务资料明细清单（缺）

附件四：项目策划书（成本分析报告、项目税务筹划报告未定模板）

附件六：项目经理授权表

项目过程中：

附件五：项目月度报表

1- 产值报表、 2-付款报表、 3-现场管理费用报表、 4-税票报表

附件二

总包合同评审记录表

项目名称		交底日期	年 月 日
合同名称		备案编号	
对方单位名称			
内容			
合同范围			
执行日期			
质量标准			
款项支付方式			
结算方式			
违约责任			
其他事宜			
评审领导			

---

项目名称

# 项目策划书

审批人 / 日期：

---

# 目 录

<u>编制说明</u>	4
<u>项目策划（一）——项目概况及管理目标</u>	5
<u>项目策划（二）——项目组织机构设置方案</u>	6
<u>项目策划（三）——现场管理人员配置方案</u>	8
<u>项目策划（四）——总进度计划</u>	9
<u>项目策划（五）——资金流量计划</u>	10
<u>项目策划（六）——分包选择方案</u>	10
<u>项目策划（八）——机械配置方案</u>	12
<u>项目策划（九）——周转料具配置方案</u>	13
<u>项目策划（十）——测量、试验仪器设备配置方案</u>	14
<u>项目策划（十一）——办公设备配置方案</u>	16
<u>项目策划（十二）——现场临建方案</u>	17
<u>项目策划（十三）——现场临水临电方案</u>	18

---

## 编制说明

1、本《项目管理策划书》主要针对 \_\_\_\_\_ 工程的实施阶段，是该项目实施阶段的纲领性文件，是编制项目预算成本的直接依据，是项目配备相关资源的依据。

2、本《项目管理策划书》编制责任人为项目经理（管理班子），公司工程部组织技术、成本合约、人力资源、财务、资质等相关部门按涉及内容进行审核，由公司财务、商务、工程、技术、资质、人力分管副总裁审批后，抄送执行总裁及董事长。

3、本《项目管理策划书》经批准后，由公司工程部发至公司相关部门及项目部。

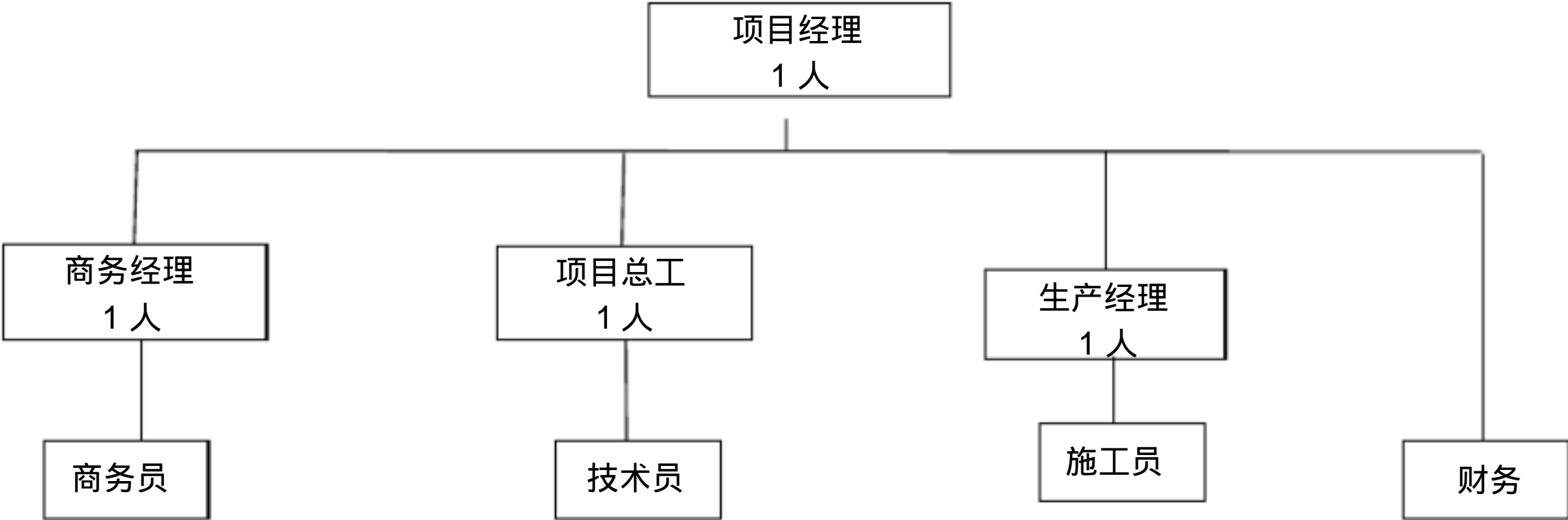
4、施工过程中，如项目有关情况发生变化时（如业主对工期提出新的要求，项目范围调整，施工环境改变，成本或收支情况变动等），由公司工程部组织相关职能部门及项目部，针对变化情况对项目管理策划进行调整，修订相应的项目管理策划文件。修订后的《项目管理策划书》按原程序进行审批。

5、本《项目管理策划书》主要包括以下内容：概况及管理目标、项目经理授权、项目组织机构设置方案、现场管理人员配置方案、总进度计划、资金流量计划、分包选择方案、材料采购方案、施工机械配置方案、周转料具配置方案、测量和试验仪器设备配置方案、办公设备配置方案、现场临建方案和现场临水临电方案。

6、项目部以批准后的《项目管理策划书》为主要依据，编制各项专业实施计划书。

项目策划（一）——项目概况及管理目标	
项目概况	<div>项目名称：</div> <div>业主名称：</div> <div>设计名称：</div> <div>监理名称：</div> <div>投资性质：</div> <div>工程类别：</div> <div>工程总价：</div> <div>工程地点：</div> <div>项目规模：</div> <div>承包模式：</div> <div>分包模式：</div> <div>合同价格类型：</div> <div>合同工作内容 / 范围简述：</div>
项目总目标	<div>质量目标： 合同约定    鲁班奖    省 / 部优    市优    合格    其他</div> <div>工期目标：计划开工日期    年    月    日，计划竣工日期    年    月    日。总工期    日历天。</div> <div>安全目标：</div> <div>环保目标：</div> <div>成本目标：</div> <div>技术目标：</div> <div>其他目标：</div>

项目策划（二）——项目组织机构设置方案



注：定岗定编，可兼职（占编制，履职责，享补贴）

[illegible]

### 工作时间



[illegible][illegible]



[illegible][illegible]

## 项目策划（七）——物资采购方案

[illegible]

## 项目策划（八）——机械配置方案

[illegible]

[illegible]

## 项目策划（十）——测量、试验仪器设备配置方案

[illegible]

## 项目策划（十一）——办公设备配置方案

[illegible]



## 项目策划（十二）——现场临建方案

[illegible]

注：附现场平面布置图及说明

项目策划（十三）——现场临水临电方案

[illegible]

附件五：项目月度报表 -1 产值报表

2018

年\_\_月\_\_

项目产值报表

单位：万元

序号	分部	分项	当月完成 产值	累计已完 产值	累计已完成已 计量产值	累计已完成已计 量已结算产值	累计已完成已计 量未结算产值
一	分部分项工 程量清单	土方开挖					
		回填土方					
		混凝土工程					
		.....					
二	单价措施项 目清单	直形墙 复合模板 钢支撑					
		满堂脚手架 基本层 (3.6 ~ 5.2m)					
		.....					
三	总价措施项 目清单	安全文明施工措施费					
		安全文明环保费					
		临时设施费					
		其他总价措施费					

		扬尘治理措施费					
		.....					
四	其他项目清单计价						
五	规费	规费					
		社会保险费					
		住房公积金					
		工程排污费					
		.....					
六	税金	税金					
		.....					
		.....					
		.....					
合计							

## 附件五：项目月度报表 - 2 付款报表

## 合同付款报表

项目名称：

单位：万元

[illegible]

附件五：项目月度报表 - 3 现场管理费用报表


2018 年 ____ 月 ____			项目现场管理费报表		单位：元	
序号	科目	明细	本月金额	累计金额	下月计划	备注
一	管理费	管理人员工资				
		食堂费用				
二	零星人材机	零工				
		零材				
		零机				
三	其他					
合计						

附件五：项目月度报表 -4 税票报表

[illegible]

附件六：项目经理授权表

项目经理授权表					
项目名称		项目合同造价		项目经理 / 项目商务经理	
权限名称	项目类别	常规额度	浮动上限	浮动原因	备注
分包商选择及合同审批权限	劳务分包供应商	_____万元			须执行公司 相关流程
	专业分包供应商	_____万元			
供应商选择及合同审批权限	材料供应商	_____万元			
	设备租赁供应商	_____万元			
分包（供）商支付审批权限		_____万元			
项目现场经费审批		_____万元			
合同变更（业主 / 分包）		_____万元			
项目人员招聘	后勤及辅助人员				

 枯藤老树昏鸦，小桥流水人家，古道西风瘦马。夕阳西下，断肠人在天涯。



---